

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran (*Budgeting*) merupakan alat perencanaan, pedoman, pengendalian dan alat pengawasan dibidang keuangan yang digunakan oleh perusahaan yang berorientasi pada laba maupun non-laba. Bagi suatu perusahaan, penyusunan anggaran merupakan alat yang dipakai untuk membantu aktivitas kegiatannya agar lebih terarah.

Pengertian anggaran menurut Halim dan Kusufi (2016:48), mendefinisikan bahwa “Anggaran merupakan dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja”.

Sedangkan menurut Sasongko dan Parulian (2015:2), berpendapat bahwa “Anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa secara umum anggaran merupakan suatu rencana kerja tertulis yang disusun secara sistematis yang dinyatakan secara kuantitatif untuk waktu periode yang akan datang dan membantu aktivitas kegiatan perusahaan agar lebih terarah.

2.2 Tujuan Anggaran

Berikut merupakan tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran menurut Sasongko dan Parulian (2015:3) :

1. Perencanaan Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- d. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa secara umum anggaran bertujuan untuk mengendalikan aktivitas yang ada di perusahaan dan mempermudah pemberian informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

2.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Dalam upaya mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuannya tersebut. Maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, berikut adalah beberapa fungsi anggaran:

Menurut Sasongko dan Parulian (2015:3) kelompok fungsi anggaran yaitu:

1. Perencanaan
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Menurut Munandar (2015:10), anggaran (*budget*) mempunyai tiga fungsi dan kegunaan pokok, yaitu fungsi:

1. Sebagai pedoman kerja
Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan serta sekaligus memberi tugas dan target-target yang harus dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerjasama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan menjadi lebih terjamin.
3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja
Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Ini berarti bahwa anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka.

Dari kedua definisi tersebut dapat dilihat bahwa fungsi anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

Menurut Nafarin (2013:19), anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

2.4 Kelemahan anggaran

Penganggaran juga memiliki berbagai kelemahan. Menurut Supriyono (2014:18), terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran, kelemahan tersebut antara lain:

- a. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor,

ketidaktepatan anggaran akibat tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengaawasan.

- b. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat pengendalian.
- c. Anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya hanya apabila semua pihak, terutama manajer perusahaan, secara terus menerus secara terkoordinir berusaha dan bertanggungjawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
- d. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran merupakan alat untuk mengendalikan biaya, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalaman.

2.5 Jenis Anggaran

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan di dalam periode mendatang harus disusun di dalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tetapi tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya.

Menurut Nafarin (2013:31) berpendapat bawa anggaran dapat dikelompokkan beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggara terdiri dari:
 - a. Anggaran variable (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*) merupakan anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu.
 - b. Anggaran kontinu (*continuous budget*) merupakan anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) merupakan anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

- b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) merupakan anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.
- 4. Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a. Anggaran operasional (*operasional budget*) merupakan anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasionalnya antara lain terdiri dari :
 - 1. Anggaran penjualan
 - 2. Anggaran biaya pabrik
 - 3. Anggaran biaya bahan baku
 - 4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - 5. Anggaran biaya overhead pabrik
 - 6. Anggaran beban usaha
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) merupakan anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari:
 - 1. Anggaran kas
 - 2. Anggaran piutang
 - 3. Anggaran persediaan
 - 4. Anggaran utang
 - 5. Anggaran neraca
- 5. Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*) merupakan anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
- 6. Dilihat dari segi fungsinya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran tertentu (*appropriation budget*) merupakan anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*) merupakan anggaran yang disusun berdasarkan fungsi/kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Dari banyaknya anggaran yang telah dijelaskan maka penulis membatasi ruang lingkup untuk penggunaan teori yang akan penulis bahas yaitu pada anggaran operasional yang berupa anggaran penjualan.

2.6 Faktor-faktor Penyusunan Anggaran

Suatu Anggaran (*budget*) dapat berfungsi dengan baik bila mana taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat,

diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun suatu Anggaran (*budget*). Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, Menurut Munandar (2015:11), faktor itu meliputi :

1. Faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut berupa :
 - a. Penjualan tahun-tahun lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualan.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah-masalah penjualan, seperti tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media promosi dan cara penetapan harga jual.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta memungkinkan perluasannya diwaktu yang akan datang.
 - d. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
 - e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.
 - f. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, yaitu fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi keuangan, fungsi administrasi dan fungsi SDM.
2. Faktor Ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa :
 - a. Keadaan persaingan di pasar.
 - b. Tingkat perusahaan dalam persaingan.
 - c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - d. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - e. Elastisitas permintaan terhadap barang yang dihasilkan perusahaan, terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual untuk anggaran penjualan yang akan disusun.
 - f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat pada umumnya.
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik dalam bidang politik, sosial, ekonomi, budaya maupun keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
 - i. Kemajuan teknologi, barang subsidi selera konsumen dan kemungkinan perubahan lainnya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan faktor internal sangat berpengaruh penting dalam proses penyusunan anggaran karena dapat memberikan data dan informasi serta pengalaman yang terdapat diluar dan didalam perusahaan.

2.7 Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh Komite Anggaran. Komite Anggaran tersebut anggotanya terdiri atas para manajer pelaksanaan fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keberansertaan. Anggaran tersebut meliputi : manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer pengawasan dan keuangan.

Menurut Munandar (2015: 10), anggaran yang tidak dapat disusun begitu saja secara serta merta, melainkan harus melalui tahap-tahap tertentu, yaitu:

1. Tahap pengumpulan data dan informasi
Anggaran yang baik merupakan anggaran yang berisi taksiran-taksiran yang akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan kenyataan nanti, pada waktu direalisasikan. Untuk keperluan membuat taksiran yang akurat tersebut, dibutuhkan berbagai data dan informasi selengkap mungkin yang dibutuhkan.
2. Tahap pengolahan data dan informasi
Setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul, maka tahap berikutnya merupakan mengolah data dan informasi tersebut dalam rangka mendapatkan taksiran-taksiran yang akurat. Dalam tahap ini berperan ilmu penunjang yaitu, Ilmu statistik dan matematika.
3. Tahap Menyusun Anggaran Sementara
Berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi, kemudian disusunlah anggaran sementara, yang nantinya masih memungkinkan untuk diubah, ditambah, dikurangi atau disempurnakan disana-sini. Anggaran sementara ini juga sering disebut sebagai konsep anggaran atau rancangan anggaran.
4. Tahap Mendiskusikan Anggaran Sementara
Oleh karena anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat evaluasi kerja bagi seluruh karyawan, maka sudah seharusnya para karyawan diminta tanggapan, pendapat serta berbagai masukan terhadap anggaran sementara yang telah disusun. Dari diskusi inilah nantinya diharapkan akan diperoleh bahan pertimbangan untuk penyempurnaan anggaran anggaran sementara.
5. Tahap Menyusun Anggaran Definitif
Dari hasil diskusi kemudian disusun anggaran definitif, yaitu anggaran yang sudah dikatakan cukup baik dan sempurna, yang kemudian disahkan sebagai anggaran untuk periode tertentu yang akan datang.
6. Tahap Sosialisasi Anggaran Definitif
Anggaran definitif yang telah selesai disusun perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Dengan sosialisasi, maka para karyawan akan tahu jelas apa tugas dan kewajiban nanti, sehingga dapat

mempersiapkan diri agar nanti mampu mengemban tugas dengan sebaik-baiknya.

Jadi, untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan penaksiran-penaksiran (ramalan) yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan sama seperti masa lalu. Forecast merupakan salah satu cara untuk mengukur atau menaksirkan kondisi bisnis dimasa yang akan datang.

2.8 Metode Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan.

Menurut Sri Rahayu dkk (2013:7), metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dan penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Dimana diserahkan sepenuhnya menyusun anggarann yang ditargetkan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk

dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran perusahaan tergantung dari kebijakan perusahaan tersebut.

2.9 Anggaran Penjualan

2.9.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci. Berhasil tidaknya perusahaan tergantung pada keberhasilan meningkatkan penjualan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba yang maksimal. Oleh karena itu, anggaran penjualan disusun terlebih dahulu karena merupakan dasar dalam penyusunan anggaran lainnya. Kesalahan penyusunan anggaran penjualan akan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain, berikut pengertian anggaran penjualan.

Menurut Munandar (2015:41), memberikan pendapatnya mengenai anggaran penjualan bahwa: “Anggaran penjualan merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualan”.

Sedangkan menurut Nafarin (2013:167), “Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu, anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci”.

Dari beberapa definisi diatas dapat dilihat bahwa anggaran penjualan merupakan suatu rumusan rencana terperinci tentang penjualan dimasa yang akan datang yang dijadikan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

2.9.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksirannya cukup akurat, sehingga tidak akan jauh berbeda dengan realisasi data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun suatu anggaran.

Menurut Nafarin (2013:168), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dapat berpengaruh terhadap penjualan yaitu:

1. Faktor pemasaran Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan adalah:
 - a. Luas pasar, apakah bersifat loka, regional, nasional.
 - b. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoly, bebas.
 - c. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, tingkat daya beli konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri.
2. Faktor keuangan Apakah modal kerja perusahaan mampu mendukung pencapaian target penjualan yang dianggarkan, seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk, dan lain-lain.
3. Faktor ekonomis Apakah dengan meningkatnya penjualan akan meningkatkan laba atau sebaliknya.
4. Faktor teknis Apakah kapasitas terpasang, seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan. Apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah.

2.9.3 Metode Taksiran Anggaran Penjualan

Taksiran atau ramalan penjualan merupakan perkiraan penjualan pada suatu waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi atau pengalaman sebelumnya serta data yang akan terjadi.

Menurut Nafarin (2013:33), terdapat tiga metode statistik yang dapat dipergunakan dalam membuat forecast penjualan, yaitu:

- a. Metode *Least Square*

Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b x$$

Dimana :

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

- b. Metode *Moment*

Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b x$$

Dimana :

$$\sum Y = n a + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

c. Metode Kuadrat

Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + bX + c(X^2)$$

Dimana : $\sum Y = n a + c \sum X^2$

$$\sum XY = b \sum X^2$$

$$\sum X^2 Y = a \sum X^2 + c \sum X^4$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a = Nilai konstan

b = Koefisien arah regresi

n = Banyak data

2.9.4 Standar Kesalahan Peramalan

Didalam analisis trend ada dua metode yang dapat digunakan dalam ramalan penjualan, yaitu metode trend garis lurus (*least square* dan *moment*) dan metode *trend* garis lengkung. Untuk menentukan metode mana yang paling sesuai dari kedua metode tersebut, menurut Nafarin (2013:35), dipergunakanlah standar kesalahan peramalan (SKP). Nilai SKP yang terkecil menunjukkan bahwa peramalan yang disusun mendekati kesesuaian. Adapun rumus standar kesalahan peramalan (SKP) adalah sebagai berikut :

$$SKP = \frac{\sqrt{\sum (X - Y)^2}}{n}$$

Keterangan :

X = Penjualan Nyata

Y = Ramalan Penjualan

n = Jumlah Data yang Dianalisis

2.10 Analisis Penyimpangan

Analisis penyimpangan merupakan suatu kegiatan untuk membandingkan antara kinerja standar (ramalan) dengan kinerja aktual (realisasi) untuk menentukan apakah terjadi penyimpangan yang signifikan atau tidak. Penyimpangan yang signifikan tidak perlu ditindak lanjuti kecuali jika terjadi berulang-ulang atau mencerminkan adanya potensi kesulitan. Seringkali penyebab

penyimpangan adalah standar yang sudah asing atau proses penganggaran yang kurang baik bukan berdasarkan kinerja aktual.

Ada banyak cara untuk mempelajari dan menyelidiki penyimpangan untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Antara anggaran dengan kenyataan (realisasi) jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu menjadi penyimpangan (selisih). Untuk itu diperlukan suatu perhitungan atas selisih yang terjadi itu.

Menurut Welsch, dkk yang diterjemahkan oleh Maudi Warrouw dan Purwaningsih (2011:489) beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan adanya sebagai berikut:

1. Mengadakan pembicaraan dengan manajer atau supervisor pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan.
2. Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan, efektivitas pengawasan, dan hal yang mungkin terjadi.
3. Pengawasan langsung
4. Penelitian ditempat manajer
5. Penelitian dikelompokan staff (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawab)
6. Audit intern
7. Pengkajian khusus
8. Analisis penyimpangan

Analisis penyimpangan mencakup analisis matematis oleh dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan, analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi, perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan. Ada beberapa langkah untuk menganalisis varians yang sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut:

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode berikutnya, periode sebelumnya dianggap dasar
2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar dianggap dasar.

3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau yang dianggarkan. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Analisis varians penjualan, pentingnya keterbatasan hasil dari analisis varians dapat dimengerti dengan baik bila perhitungan diketahui. Bila perbedaanya dasar, manajemen perlu mempelajari dengan teliti untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Setiap penyimpangan, positif atau negatif harus ditelaah secara hati-hati dan alasan timbulnya penyimpangan ini harus dipahami.

Menurut Shim yang dikutip oleh Mulyadi dan Neneng Natalina (2010:73), salah satu cara mengukur materialitas ialah membagi varians dengan biaya standar. Varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*). Varians sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menetapkan standar yang ketat dibandingkan varians sebesar 5% untuk perusahaan yang menetapkan standar yang longgar.

Berikut ini rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians menurut Rudianto (2009:135) yaitu:

$$\text{Varians} = \text{total varians} - \text{total realisasi}$$

$$\text{Presentase} = \frac{\text{variens}}{\text{anggaran}} \times 100 \%$$

Berdasarkan rumus diatas, dapat diketahui bahwa presentase pencapaian anggaran penjualan, yaitu:

$$100 \% - \text{Total Realisasi Anggaran} \quad \text{Atau} \quad \frac{\text{Total Realisasi Anggaran}}{\text{Total Anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus di atas, analisis varians dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi yang terjadi. Bila perbedaannya cukup besar, maka pihak manajemen perusahaan harus mempelajari apa yang menjadi penyebabnya untuk selanjutnya mengambil tindakan korektif. Analisis varians merupakan hal yang sangat penting untuk penilaian semua aspek bisnis, termasuk manufaktur, pemasaran, dan jasa. Varians harus diselidiki apakah manfaatnya melebihi biaya analisis dan mengoreksi sumber varians tersebut dan laporan varians harus dalam rupiah persentase.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa penyimpangan atau varians merupakan selisih dari hasil rencana atau sasaran yang ditetapkan. Setiap penyimpangan yang terjadi harus diteliti dan dianalisis untuk menentukan penyebabnya. Tindakan kolektif dari seorang manajer sangat diperlukan untuk memberikan umpan balik atas analisa tersebut.